

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O PAPEL MODERADOR DO TRABALHO EM EQUIPA
NA RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO DO
LÍDER E A SATISFAÇÃO**

Ana Sofia Wahnnon Flamengo Santos

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O PAPEL MODERADOR DO TRABALHO EM EQUIPA
NA RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO DO
LÍDER E A SATISFAÇÃO**

Ana Sofia Wahnnon Flamengo Santos

Dissertação, orientada pelo Professor Doutor Luís Alberto Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2017

Índice

Introdução.....	7
Liderança.....	8
Trabalho em Equipa	11
Liderança em Equipa.....	13
Liderança e Satisfação.....	14
Trabalho em Equipa e Satisfação	16
Metodologia	19
Procedimento.....	19
Participantes	19
Medidas	19
Resultados	21
Discussão dos Resultados.....	24
Referências bibliográficas	30

Resumo

O objetivo deste estudo é perceber o impacto que os comportamentos do líder têm na satisfação dos colaboradores. Adicionalmente, este estudo também procura investigar se existe alguma influência do trabalho em equipa nesta relação. De modo a estudar as variáveis em questão foi pedido aos participantes que respondessem a um questionário que avalia as suas perceções em relação aos comportamentos do líder, à sua satisfação e no que diz respeito ao trabalho em equipa. As hipóteses propõem que o comportamento do líder tem uma relação positiva com a satisfação, que trabalhar em equipa tem relação positiva com satisfação e também que a relação entre comportamento do líder e satisfação é moderada pelo trabalho em equipa, de tal maneira que esta relação é mais forte em indivíduos que consideram que trabalham menos em equipa. As hipóteses propostas foram corroboradas pelos resultados, concluindo-se que existe, de facto, uma moderação do trabalho em equipa. Finalmente, este estudo refere algumas implicações práticas e faz algumas sugestões para investigações futuras.

Palavras- Chave: Liderança; Trabalho em equipa, Satisfação, Liderança em Equipa.

Abstract

The aim of this study is to understand the impact of the leader's behavior in worker satisfaction. Additionally, this study also aims to investigate if teamwork influences this relation. In order to study the variables in question, it was asked to the participants that they answer a questionnaire that evaluates their perceptions on their leader's behavior, their satisfaction and teamwork. The hypotheses suggest that the leader's behavior has a positive relation with satisfaction, that working on a team has a positive relation with satisfaction, and that the relation between the leader's behavior and satisfaction is moderated by teamwork, in a way that the relation is stronger in individuals that consider that they work less in teams. The proposed hypotheses were corroborated by the results, making it possible to conclude that there is moderation by teamwork. Finally, this study refers some practical implications and offers some suggestions to future research.

Keywords: Leadership, Teamwork, Satisfaction, Team Leadership

Agradecimentos

Ao Professor Luís Curral, por acreditar nas minhas capacidades e por me ter acompanhado e ajudado em todo este processo,

À minha família, porque sem eles nada disto seria possível.

Às “amigas”, que foram sempre uma fonte de boa disposição, mas ao mesmo tempo estiveram infundavelmente lá para os momentos mais difíceis.

Ao “For the Win”, que tornaram tudo mais divertido e viveram esta experiência comigo.

Ao Rafa, por ser o meu grande suporte, por me dar os melhores conselhos e estar lá para me ouvir e ainda, pela visão crítica e por me ajudar a crescer.

A todas as pessoas que se cruzaram comigo nesta fase da minha vida e que contribuíram para o meu sucesso.

Introdução

Com um mercado cada vez mais competitivo, as organizações estão interessadas e preocupam-se em promover estratégias que as permitam manter a sua vantagem competitiva. Um dos fatores que contribuem para o sucesso das organizações é a liderança (Yang, Huang, & Wu, 2011). Por esse motivo, é importante que as organizações sejam constituídas por líderes capazes e que orientem a sua ação, focados nas relações positivas e no bem-estar dos seus colaboradores. Greenleaf (2002) considera que a liderança é uma arte. De facto, nem todas as pessoas são dotadas de capacidades que as permitam influenciar os outros para que estes cheguem aos seus melhores resultados, pelo que a escolha de um líder não é uma decisão simples.

A satisfação dos colaboradores deve ser uma preocupação de todas as organizações que estão focadas no seu sucesso, pois é um fator impulsionador da melhor performance dos colaboradores e, por sua vez, dos resultados mensuráveis das organizações. Deste modo, e com vista à promoção desta satisfação, é essencial que se continue a estudar a relação entre estas duas dimensões.

Uma outra estratégia que tem vindo a ganhar cada vez mais importância nas organizações e que permite atingir melhores resultados é o trabalho em equipa. Cada vez mais as tarefas são desempenhadas por equipas, que – idealmente – trabalham em prol de um objetivo comum. Quando trabalhamos em equipa atingimos melhores resultados, por essa razão continuaremos a fazê-lo ao longo do tempo (Banker, Field, Schroeder & Sintia, 1996).

Muitos estudos falam sobre o papel dos líderes nas equipas, ou em como o líder tem a capacidade de influenciar as equipas, mas poucos falam do impacto que as próprias equipas podem ter nos resultados atingidos pelo líder, em particular no que diz respeito à satisfação dos colaboradores. Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas e Halpin (2006) referem que o líder e as equipas mantêm uma relação cíclica, como por exemplo, o líder contribui para a aprendizagem das equipas, e por sua vez esta aprendizagem contribui para futuras ações do líder. Não obstante, consideramos que esta relação pode, por vezes, influenciar o impacto que o próprio líder tem na satisfação.

Liderança

O estudo da liderança tem um papel bastante importante para as ciências sociais, em específico, a psicologia social e organizacional, sendo hoje em dia um tópico de especial relevância na nossa sociedade (Messick & Kramer, 2005) e desempenhando um papel fulcral para as organizações contribuindo para o seu sucesso ou fracasso (Blake & Mouton, 1985). Schyns e Schilling (2013) consideram que a liderança não é apenas um conjunto de comportamentos e características positivas, podendo esta ser até bastante destrutiva e ter resultados muito negativos tanto para os indivíduos como para a organização no qual estão inseridos.

Koontz, O'Donnel e Weihrich (1980) definem liderança como a capacidade de influenciar um grupo a atingir objetivos comuns, potenciando as capacidades de cada elemento. A capacidade de liderar pessoas não é algo inato a todos os seres humanos, são necessárias algumas características como a capacidade de reconhecer que as pessoas têm diferentes motivações que contribuem para a sua performance, a capacidade para inspirar os outros potenciando as suas capacidades e também a capacidade de motivar, e criar um ambiente que promova a produtividade e participação dos indivíduos (Koontz et al., 1980).

De acordo com Leonard, Lewis, Freedman e Passmore (2013) a liderança é um processo contínuo no tempo, que implica influenciar, assumir responsabilidades e compreender o comportamento humano, de modo a levar ao sucesso uma organização.

Não sendo um tema fácil de analisar, surgem diversos modelos e teorias que procuram explicar da melhor forma este conceito que é a liderança, e principalmente, a liderança eficaz.

De seguida serão apresentadas algumas das teorias mais referidas na literatura. Assim, podemos referir brevemente, a Teoria dos Traços (Carlyle, 1907), Teorias Comportamentais, Managerial Grid (Blake & Mouton, 1964), Teoria Contingencial de Fiedler (Fiedler, 1964), Liderança Situacional (Hersey & Blanchard, 1977), Teoria Path-Goal (House, 1971), Liderança Transformacional (Bass & Avolio, 1990).

Teorias comportamentais

As teorias comportamentais defendem a existência de traços que caracterizam os grandes líderes. No entanto, os traços são identificados através de comportamentos e ações que estas pessoas apresentam que as tornam melhores líderes do que outros (Avolio & Chan, 2008). Deste modo, estas características não são inatas, podendo ser ensinadas e aprendidas por

qualquer pessoa. As teorias comportamentais são de particular relevância por permitem-nos perceber como chegamos às teorias que hoje são as mais consideradas pela literatura.

A teoria proposta pelo grupo de investigação da Ohio State University (Fleishman, 1953) esteve na base das teorias comportamentais, pois foi das primeiras a considerar o papel dos indivíduos como dimensão essencial para a liderança.

Identificaram duas dimensões para o comportamento dos líderes: iniciação da estrutura e consideração (Stogdill, 1974). Assim, entende-se por iniciação da estrutura os comportamentos associados à tarefa, como definição e estruturação de papéis e definição de horários de tarefas. A consideração diz respeito às relações, como a criação de respeito e confiança (Northouse, 1997). Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer (2004) referem que, quando o líder é mais focado nas relações os seus comportamentos demonstram consideração pelos colaboradores, bem como representam um suporte para estes.

O modelo de Blake e Mouton (1964), é também destacado quando se fala das teorias comportamentais. Baseado nos estudos anteriores, este modelo propõe a existência de uma grelha gerencial, que distingue o líder em cinco tipos, consoante a sua preocupação com as pessoas ou a preocupação com a produção. O estilo do líder é determinado em função da sua posição no gráfico, podendo este demonstrar uma direção empobrecida, quando há tanto um baixo interesse na produção como nas pessoas, direção tipo “club de amigos”, em que a produção é algo acessório e o estabelecimento de relações positivas é a principal preocupação; o Ponto Médio, em que há um equilíbrio entre a preocupação com a produção e as relações estabelecidas; a Direção de tarefa, em que a preocupação está focada em planear, dirigir e controlar o trabalho dos colaboradores; e por fim, a direção de equipa, em que o bem-estar dos colaboradores é essencial para o cumprimento dos objetivos e realização das tarefas.

Os modelos de contingência (Fiedler, 1964), propõem que o próprio contexto e as situações influenciam o comportamento do líder e o desempenho dos subordinados. Por esse motivo, para que a equipa tenha um melhor desempenho, é importante ter em conta a situação na escolha de um líder (Avolio & Chan, 2008).

Por outro lado, o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1977), defende que o sucesso e desempenho da equipa é determinado, em grande parte, pelo grau de maturidade dos colaboradores. Deste modo, o papel do líder é influenciado pela resposta dos subordinados.

O modelo Caminho – Meta de House (1971) explica que para que o líder contribua para o melhor desempenho da sua equipa, tem de definir metas concretas e orientar os subordinados, eliminar os obstáculos que possam prejudicar o desempenho, e atribuir recompensas pelo cumprimento dos objetivos propostos. Assim, o autor propõe quatro tipos de líder – o líder diretivo cuja sua maior preocupação é terminar o trabalho a ser feito; o líder suportativo, que está centrado no bem-estar dos seus subordinados, o líder participativo, que consulta os colaboradores na resolução de problemas e tomada de decisão, e por fim, o líder orientado para os resultados, que propõe desafios e objetivos desafiantes à sua equipa. Além das características do próprio líder, o desempenho dos colaboradores é também influenciado por características do meio, bem como por características dos próprios colaboradores.

As teorias mais recentes incluem a Liderança Carismática (House, 1976; Conger & Kanungo, 1988), Liderança Transacional (Burns, 1978) e a Liderança Transformacional (Bass, 1985).

Hoje em dia, o exemplo mais desenvolvido de liderança eficaz é a liderança **transformacional** (Bass, 1985). De acordo com Bass, Waldman, Avolio e Bebb (1987), alguns dos fatores que contribuem para que um líder seja transformacional são, por exemplo, o carisma, isto é, transmite confiança e segurança, e cria ligações emocionais, a consideração individual e a estimulação intelectual. Mais tarde, a inspiração foi também considerada como sendo uma das características deste tipo de líder (Bass & Avolio, 1993). Enquanto que o líder transacional mantém relações de troca com os colaboradores e estabelece objetivos e recompensas, o líder transformacional preocupa-se com as necessidades dos colaboradores, estimula a análise crítica e reconhece o valor de cada subordinado (Bass et al., 1987).

Este tipo de liderança, por ser centrada nas relações, tem um grande impacto no bem-estar e satisfação dos indivíduos. De acordo com Bass (1995), pode-se mesmo dizer que a liderança transformacional reflete-se na satisfação das necessidades superiores presentes na pirâmide de Maslow (1954). Deste modo, o tipo de liderança tem um papel essencial na satisfação das necessidades de autorrealização.

Em suma, o líder transformacional destaca-se por dar um suporte individualizado aos membros da equipa, estar atento das necessidades tanto da equipa como de cada membro da mesma, promover o desenvolvimento intelectual, conseguir que os colaboradores se identifiquem consigo, colocar a equipa à frente das suas necessidades pessoais, e ser uma inspiração para toda a equipa. A validade deste constructo é verificada por Judge e Piccolo

(2004), que comprovaram ainda que esta tem uma relação positiva com diversos fatores como a satisfação dos colaboradores, motivação e performance dos mesmos.

Como vimos anteriormente, de um modo geral, podemos considerar comportamentos por parte do líder mais focados na tarefa ou, por outro lado, mais focados nas relações estabelecidas. Burke e colaboradores (2006) concluíram que os líderes que estão focados nas relações apresentam resultados superiores no que diz respeito à eficácia da equipa e produtividade, em comparação com os líderes mais focados nas tarefas.

Alguns autores referem que o estilo de liderança adequado pode depender do próprio contexto ou situação, como por exemplo, o tipo de tarefa ou a fases de ação de um dado projeto (Turner, 1999; Dulewicz & Higgs, 2004).

Não obstante as diferentes opiniões, este estilo de liderança continua a ter particular importância pois revela-se, de um modo geral, um bom preditor da performance dos colaboradores e do próprio negócio (Yang et al., 2011)

Trabalho em Equipa

As organizações enfrentam, cada vez mais, diversas mudanças ao longo da sua existência. As grandes transformações que têm ocorrido nas organizações ao longo dos tempos levam a que seja dada uma maior importância ao estudo do trabalho em equipa. De modo a manter a vantagem competitiva, é necessária a existência de ambientes dinâmicos e de equipas inovadoras e proativas (Gil, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2008).

As equipas têm um forte papel no que diz respeito à performance de uma organização, havendo mesmo estudos que referem que estas contribuem para a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização (Gibson, Porath, Benson & Lawler, 2007). Algumas das vantagens do trabalho em equipa para as organizações são acelerar o processo de tomada de decisão, permitir responder rapidamente a ambientes em mudança, aumentar a produção e reduzir custos, partilhar conhecimentos e promover a mudança (West, 2012).

Entende-se por equipa “sistemas complexos e dinâmicos, que existem num contexto sistémico de pessoas, tarefas, tecnologias e configurações” (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005, p. 519). Yang (2009) afirma que um grupo de trabalho orienta-se em prol de um propósito, objetivos, valor e interesse comum, tendo papéis interdependentes e capacidades que

se complementam. No mesmo sentido, Zaccaro, Rittman e Marks (2001) afirmam que uma equipa é um conjunto de pessoas que se adaptam em função de objetivos comuns. Esta necessidade de adaptação deve-se ao facto de todos os membros desempenharem diferentes papéis. Uma equipa com sucesso é aquela que se consegue adaptar as diferentes situações e condições (Zaccaro et al., 2001).

Muitos autores afirmam haver uma distinção entre grupo de trabalho e equipa. De um modo geral, pode-se dizer que um grupo tem forte influência e poder do líder, responsabilidade individual, resultados individuais, as reuniões são rápidas e eficazes, o objetivo do grupo é o mesmo apresentado na missão da organização, e delegar é uma ação importante. Por outro lado, a equipa, sendo mais do que um grupo, apresenta uma liderança partilhada, responsabilidade individual e grupal, resultados individuais mas também coletivos, encorajam discussões propostas por qualquer membro, sendo que todas as intervenções são consideradas relevantes, as reuniões tratam problemas e soluções, e é importante para a sua dinâmica discutir-se os assuntos entre todos, não esquecendo que a tomada de decisão e execução de tarefas tem a participação de todos os membros da equipa (Katzenbach, & Smith, 1991).

West (2012), refere algumas condições essenciais para o funcionamento de uma equipa. Por um lado, as características da equipa que incluem os membros e os seus papéis, a dimensão, tarefa, estabilidade, entre outros e, por outro lado, o papel do líder, que deve funcionar como inspiração e motivação para a equipa que lidera. Do mesmo modo, as relações estabelecidas entre os membros da equipa têm também estas um papel essencial no seu funcionamento.

No mesmo sentido, no que diz respeito à eficácia da equipa, podemos, segundo Zaccaro e colaboradores (2001) considerar três características essenciais: as características da equipa, as contingências do meio, e a liderança. Em relação às características da equipa cada membro da equipa desempenha tarefas, sendo que a performance individual contribui para o resultado do grupo. Neste sentido, a eficácia do grupo está dependente não só da performance individual, como da adaptação à equipa. As contingências do meio, dinâmico e complexo, implicam que as equipas tenham de se adaptar constantemente e, neste sentido, têm um papel fulcral para a sua eficácia. Por último, o papel do líder (Zaccaro et al., 2001), tema central desta dissertação.

Segundo Ilgen e colaboradores (2005), a eficácia das equipas depende de três grandes fatores. A confiança, por um lado das potencialidades da equipa e por outro da segurança que a equipa transmite, isto é, de que estão todos a trabalhar em prol de um bem comum; o planeamento inicial, através da recolha de informação e posterior análise dessa mesma

informação; a estruturação, ou seja, respeito pelas normas, papéis e interações; a adaptação tanto no que diz respeito à rotina, como a situações inesperadas; a aprendizagem, podendo esta ser através dos membros da equipa que estão em minoria como, por outro lado, a aprendizagem dos papéis e de quais são os membros que desempenham melhor determinadas tarefas e aprender com eles.

Estas condições são também reforçadas por West (2012). O autor refere cinco componentes que contribuem para a eficácia de uma equipa: realização dos objetivos propostos, bem-estar dos membros da equipa, viabilidade da equipa e a sua probabilidade de permanecerem juntos, inovação da equipa, através de processos melhorados e cooperação com outras equipas com as quais trabalham.

Ilgen e colaboradores (2005) no seu modelo IMOI (input-mediador-output-input), consideram os processos da equipa como sendo cíclicos. As fases pelas quais passam as equipas são, de um modo geral, transversais a todas as equipas. Estas são a formação, que inclui a confiança e o planeamento, a estruturação, que considera tanto os modelos mentais partilhados, como a memória transitiva (o que cada um sabe), o funcionamento, onde há uma conexão e ligação emocional entre os membros e também a adaptação e aprendizagem, e por fim o termino da equipa.

Liderança em Equipa

Como vimos, a eficácia da equipa é tema de diversos estudos. Que fatores contribuem para que uma equipa tenha uma performance elevada, apresente bons resultados, e consiga ultrapassar as vicissitudes do mundo organizacional? Messick e Kramer (2005) referem que a causa que as pessoas atribuem em primeiro lugar é o estilo de liderança e a qualidade da mesma. Os autores referem mesmo a existência de “erros de atribuição do líder” em que as pessoas têm tendência a atribuir ao líder todas as consequências da equipa, tanto positivas como negativas, mesmo quando o líder apresenta um papel ausente. Burke e colaboradores (2006) referem que, de facto, a liderança tem um papel essencial no desempenho e nos resultados das equipas.

As equipas, de modo a potenciarem a qualidade do seu trabalho, precisam de um líder que as oriente ao longo da sua existência. Wageman, Fisher e Hackman (2009) referem que um dos papéis fulcrais do líder numa equipa é a sua capacidade de agir no momento certo, isto é,

saber quando é que a equipa está pronta para a sua intervenção. Para que isto aconteça, é essencial que assegure que todos os passos para a eficácia em equipa ocorram da melhor forma possível. Assim, “criar uma verdadeira equipa de trabalho, definir objetivos e metas para a equipa, criar uma estrutura eficaz, providenciar um contexto organizacional que suporta a equipa e por fim orientar a equipa como uma equipa” (Wageman et al., 2009, p. 193).

Como vimos, é importante que o líder atue em duas dimensões, ao nível da tarefa, no que diz respeito à definição de objetivos e orientação ao longo da elaboração de tarefas, e ao nível pessoal, através da criação de um ambiente positivo, em que se estabelecem relações de confiança e de partilha. Assim, é essencial transmitir positivismo e estar atento aos sinais dos membros da equipa, bem como a forma como se estabelecem as relações e como é feita a comunicação. Este tipo de comportamento que visam o bem-estar e satisfação da equipa contribuem para a eficácia da equipa (West, 2012). O papel do líder passa ainda por promover a comunicação, cooperação entre os membros, bem como a coesão da equipa (Yang et al., 2011).

As três dimensões no qual o líder atua e que representam a parte integrante da liderança de equipa são: liderar, gerir e dar suporte/coaching (West & Markiewicz, 2003). Quando falamos em gerir a equipa, diz respeito a comportamentos como estabelecer objetivos concretos, clarificar os papéis que os membros da equipa desempenham, analisar a contribuição individual de cada membro, dar feedback, rever processos, estratégias e objetivos. No que diz respeito ao suporte/coaching, considera-se essencial que o líder escute o que a equipa transmite, reconhecer sentimentos, dar feedback, definir objetivos reconhecidos pela equipa. Por fim, no que diz respeito a liderar, o líder deve criar condições favoráveis ao desenvolvimento da equipa, manter a equipa e garantir os níveis de performance, e fazer intervenções diárias e focar-se no desenvolvimento e crescimento dos membros e da própria equipa.

Liderança e Satisfação

Hanaysha e Tahir (2016) referem que a satisfação com o trabalho afeta fortemente o sucesso de uma organização, de tal modo que esta deve ser uma das grandes preocupações das organizações.

Locke (1976) define satisfação no trabalho o estado emocional prazeroso ou positivo resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho. A satisfação com o trabalho não depende apenas do trabalho em si, mas sim, da interação entre as características deste com as

características do próprio indivíduo (Locke, 1969). A satisfação é um conceito multifatorial. Os instrumentos utilizados para medir a satisfação, como o Job Descriptive Index (Smith, Kendall, & Hulin, 1969), consideram que a satisfação inclui dimensões como remuneração, oportunidade de promoção, os colegas, as características do próprio trabalho e a supervisão. No mesmo sentido o Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) considera a existência de vinte dimensões, entre as quais as recompensas, a criatividade, os colegas, a autonomia, supervisão, relações pessoais, condições de trabalho, entre outras.

Embora Locke (1970) refira que não existe uma relação entre satisfação laboral e performance, tanto pelas diferenças individuais em relação aos valores, como pela dificuldade em medir as recompensas que de facto levam ao melhor desempenho, diversos autores (Judge & Piccolo, 2004; Gruneberg, 1979) consideram que a satisfação tem como consequência melhores resultados no que diz respeito ao desempenho dos colaboradores, isto porque, de acordo com Bishop e Scott (2000), quando os colaboradores se sentem valorizados, quando são tratados de forma justa, entre outros fatores, acabam por retribuir e demonstram lealdade para com a organização. O autor refere ainda que o líder contribui para esses comportamentos positivos, pois ao transmitir os valores, está a representar a organização, criando uma relação favorável entre o colaborador e a organização. No mesmo sentido, Riketta (2005) refere que a identificação dos colaboradores com a organização onde trabalham tem algum impacto no envolvimento destes.

Em suma, podemos dizer que a satisfação com o trabalho diz respeito a qualquer sentimento de preenchimento adquirido como resultado do trabalho desenvolvido, é aquilo que o indivíduo sente em relação ao seu trabalho, sendo influenciada por diversos fatores (Saleem, 2015), como vimos anteriormente.

Dada a importância da satisfação dos colaboradores no seu desempenho, o que contribui para os melhores resultados das organizações, é essencial perceber quais são os fatores que contribuem para o aumento da mesma.

A liderança é vista pela literatura como uma dimensão essencial na satisfação e bem-estar dos colaboradores (Leonard et al., 2013). Azanza, Moriano e Molero (2013) defendem que organizações que apresentam uma cultura baseada no suporte, podem ter efeitos positivos na atitude dos colaboradores. No mesmo sentido, tanto Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) como mais tarde, Braun, Peus, Weisweiler e Frey (2013) demonstram que a liderança transformacional influencia a satisfação. Judge e Piccolo (2004) verificaram que a

liderança transformacional apresentava uma relação positiva com a satisfação tanto dos subordinados como do próprio líder. Os autores verificaram ainda que este tipo de liderança apresenta uma relação positiva com a performance dos colaboradores e também da equipa.

De facto, quando a liderança é construtiva, isto é, uma liderança que visa o cumprimento dos objetivos da equipa, os colaboradores apresentam melhores resultados no que diz respeito à satisfação (Schyns & Schilling, 2013). Este facto faz todo o sentido se pensarmos que o líder transformacional orienta as suas ações sempre a pensar na satisfação das necessidades dos seus subordinados (Bass et al., 1987). Schyns e Schilling (2013) afirmam que um líder com atitudes destrutivas diminui a satisfação dos colaboradores, o que têm um grande impacto nos resultados mensuráveis das organizações.

O que retiramos é que, de facto, é inevitável dizer que a liderança tem um impacto na satisfação dos colaboradores. Como vimos, estilos de liderança como o estilo transformacional, contribuem para melhores resultados ao nível da satisfação, em comparação com estilos mais autoritários e transacionais (Saleem, 2015). Assim, é importante que o líder apresente os comportamentos referidos anteriormente de liderar, gerir e dar suporte (West & Markiewicz, 2003).

Hipótese 1: O comportamento do líder tem uma relação positiva com a satisfação.

Trabalho em Equipa e Satisfação

O trabalho em equipa tem um grande impacto nos membros da equipa. Gil e colaboradores (2008) consideram que as equipas, para além de permitirem a partilha de conhecimento, são ainda fulcrais para o aumento da produtividade e melhoria na satisfação.

Segundo o modelo *Input-Process-Output* existem características como o contexto da organização, a liderança, a composição da equipa, o design da tarefa e o contexto da equipa que podem influenciar a satisfação dos membros da equipa (Ramón, Alcover De La Hera & Carmen, 2011). Daft (1997) refere que quando as pessoas estão num ambiente que promova a sua satisfação têm mais prazer com o seu trabalho e estão mais comprometidas com a organização, e ainda, lidam melhor com o stress.

De acordo com Gladstein (1984, p. 511) equipas que primam pela “comunicação, suporte, liderança ativa, formação e experiencia na organização” apresentam melhores resultados no que diz respeito à sua performance, mas também, em relação à satisfação dos membros dessa equipa.

A equipa representa um suporte para os membros que nela estão inseridos, podendo esse suporte ser de diversos níveis, como escutar, suporte emocional, ou mesmo valorizar o trabalho do outro (Rosenfeld, & Richman, 1997). Entende-se por suporte social a informação transmitida que contribui para que o indivíduo se sinta apreciado e estimado (Cobb, 1976). Esse suporte tem um impacto positivo no bem-estar dos indivíduos. No mesmo sentido, os autores referem que este suporte tem também impacto positivo na saúde física, stress, saúde mental e burnout.

Hipótese 2: Trabalhar em equipa tem relação positiva com satisfação.

Para além da relação esperada entre liderança e satisfação e também entre trabalho em equipa e satisfação, é similarmente esperado que a liderança e o trabalho em equipa tenham uma relação. Como vimos, de facto o líder tem um papel essencial como coordenador das ações estabelecidas nas equipas, e contribui para o seu funcionamento (Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold & Kauffeld, 2015). Vimos também que o papel do líder é essencial para as equipas, contribuindo para o seu melhor funcionamento, vontade de permanecer nesta e a melhor relação entre os membros. De facto, a liderança, ou uma liderança eficaz, é fulcral para que as equipas atinjam a sua maior potencialidade (Warrick, 2016).

Não obstante o visível impacto da liderança das equipas em diversos fatores, como o aumento da comunicação entre as equipas, ou mesmo a coesão e cooperação entre estas e não esquecendo que a liderança é um fator que influencia fortemente o trabalho em equipa (Yang et al., 2011) é importante perceber se o trabalho em equipa tem alguma influência nos resultados da liderança.

A própria equipa é um fator que influencia os seus resultados, i.e. equipas coesas, comunicativas e cooperativas apresentam melhores resultados (Yang et al., 2011). Como vimos, a equipa tem a capacidade de se adaptar a diferentes contextos (Zaccaro et al., 2001) e, ainda, funciona como suporte aos membros que nela estão inseridos (Rosenfeld, & Richman, 1997). No mesmo sentido, nem sempre as equipas têm uma liderança centralizada, podendo esta ser exercida por diversos membros da equipa (Mukherjee, 2016). É possível que numa equipa,

alguns membros da equipa surjam como líderes da mesma (Mehra, Smith, Dixon & Robertson, 2006). Neste sentido, Erez, Lepine e Elms (2002) revelam que, equipas cuja liderança é partilhada entre os membros e cuja avaliação é feita por estes revelam melhores resultados em relação à cooperação, participação e até mesmo performance.

Hipótese 3: A relação entre comportamento do líder e satisfação é moderada pelo trabalho em equipa, de tal maneira que esta relação é mais forte em indivíduos que consideram que trabalham menos em equipa.

O modelo (Figura 1) é um esquema representativo das hipóteses propostas com base na revisão de literatura.

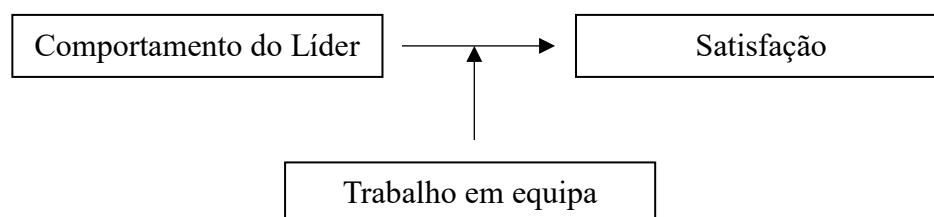


Figura 1. Modelo proposto

Metodologia

Procedimento

Foi pedido aos colaboradores da Câmara Municipal de Lisboa que respondessem a um questionário de Clima Organizacional, inserido num estudo realizado pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa para o Município. Os indivíduos participaram de forma voluntária e foi garantida a confidencialidade da informação.

A divulgação do questionário aos colaboradores ficou à responsabilidade do Município. Os questionários foram administrados on-line, através da plataforma Qualtrics, e também em papel, no caso de impossibilidade de acesso ao computador em horário laboral. A aplicação dos questionários teve a duração de dois meses, de março a fevereiro de 2016. O preenchimento dos questionários teve a duração de cerca de 30 minutos.

Participantes

A amostra consistiu em 2232 funcionários de um Município em Portugal, em diversas unidades orgânicas.

Do total dos participantes, 55% era do sexo feminino, e as idades estavam compreendidas entre os 18 e os 65 anos, dos quais 42,4% encontravam-se na faixa etária entre os 45 e os 54 anos. Em relação ao nível de escolaridade dos participantes, 5% tinha 6 anos de escolaridade, 10% até 9 anos de escolaridade e 52% tinha formação superior.

Medidas

O instrumento de medida utilizado para realizar a recolha de dados foi a ESCO – Escala de Clima e Satisfação Organizacional (Chambel, & Curral, 2000), tendo esta sido aplicada tanto online como presencialmente. Os dados democráticos (idade, género, habilitações académicas, período de experiência na organização, função atual e unidade orgânica) foram adicionados de modo a realizar a descrição da amostra.

Liderança

A liderança foi medida através de uma escala de dezassete itens que avaliavam a percepção dos comportamentos do líder (West & Markiewicz, 2003). Um dos exemplos de item presente nesta escala foi “encoraja e dá apoio aos membros da equipa quando têm de realizar tarefas difíceis ou stressantes”. Todos os itens referentes à liderança foram respondidos através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 = Discordo a 5 = Concordo). O alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha=.78$.

Satisfação

A satisfação foi avaliada através de uma escala de quinze itens. Sendo uma variável multidimensional, esta escala incluiu itens relativos à satisfação com o chefe, satisfação com as recompensas, satisfação com o desenvolvimento, satisfação com o ambiente, satisfação com o trabalho. Um exemplo de item apresenta na escala de satisfação é “Estou satisfeito com a possibilidade de desenvolvimento de carreira que tenho nesta empresa”. Todos os itens referentes a esta escala foram respondidos através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 = Discordo a 5 = Concordo). O alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha=.76$.

Trabalho em equipa

O trabalho em equipa foi medido através de uma escala de dois itens. Um exemplo de item é “O meu trabalho é feito em grupo”. Todos os itens referentes a esta escala foram respondidos através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo). O alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha=.38$.

Resultados

Para realizar a análise de dados foi utilizado o programa Statistical Package for Social Sciences SPSS (versão 23).

Com o objetivo de verificar a significância do efeito de moderação recorreu-se ao método *bootstrap*, que nos permite determinar os intervalos de confiança. Este método é o mais utilizado para medir efeitos indiretos (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004). Na prática, este método permite garantir que, caso se volte a realizar a análise, os valores encontrados estarão sempre inseridos no intervalo de valores apresentados. No presente estudo o *bootstrap* foi repetido 5000 vezes. O intervalo de confiança presente na Tabela 2 apresenta os valores reais com uma probabilidade de .95%.

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva e as correlações entre as variáveis, enquanto que a Tabela 2 apresenta os resultados da análise de regressão conduzida para testar as hipóteses

Através da análise dos valores médios presentes na Tabela 2, é possível verificar que a percepção dos comportamentos do líder é relativamente positiva, dado que, em média, avaliam estes com um valor moderado de 3,41 na escala Likert de 5 pontos (1= Discordo a 5= Concordo). A percepção do trabalho em equipa é também positiva, sendo a média um valor moderado de 3.37. A satisfação global, tem um valor inferior, sendo a média de resposta 2,88.

A análise das correlações revelou que o Comportamento do Líder tem uma correlação positiva significativa com a Satisfação global ($r=.624$; $p<.01$). A análise revelou ainda uma correlação positiva significativa entre o Trabalho em equipa e a Satisfação ($r=.206$; $p<.01$) e entre o Trabalho em equipa e o Comportamento do líder ($r=.180$; $p<.01$).

Tabela 1. Médias (*Mean*), Desvios Padrão (*SD*) e Correlações (*r*) das variáveis em estudo

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2
1. Comportamento do líder	3.41	1.06	1	.
2. Trabalho em equipa	3.37	1.12	.180**	
3. Satisfação Global	2.88	.68	.621**	.193**

**Correlação é significativa para valores de $p<.01$

N=1936

Para testar as hipóteses propostas foi feita uma análise de regressão. Os resultados na Tabela 2 demonstram que o Comportamento do Líder tem uma correlação positiva com a Satisfação ($B = .39^{**}$, $p < 0,05$), o que corrobora a Hipótese 1 que propõe que “O comportamento do líder tem relação positiva e significativa com a satisfação”. Verificou-se ainda que o Trabalho em Equipa tem uma relação positiva e significativa com a Satisfação ($B = .05^{**}$, $p < 0,05$) o que suporta a Hipótese 2 que propõe que “Trabalhar em equipa tem relação positiva com satisfação”.

No que diz respeito à Hipótese 3 que propõe que “A relação entre comportamento do líder e satisfação é moderada pela qualidade do trabalho em equipa, de tal maneira que esta relação é mais forte em indivíduos que consideram que trabalham menos em equipa”, podemos verificar na Tabela 2 a existência de uma interação significativa entre o Comportamento do Líder e o Trabalho em Equipa na predição da satisfação ($B = -.02^{**}$, $p < 0,05$), o que dá suporte a esta hipótese.

Tabela 2. Resultados da análise de regressão linear do efeito da moderação do Trabalho em Equipa

	Satisfação			Bootstrapping bias-corrected 95% IC	
	B	SE	T	Limite Inferior	Limite Superior
1. Comportamento do líder	.39*	.012	32.173	.366	.413
2. Trabalho em equipa	.05*	.011	4.432	.028	.072
3. Comportamento do líder X Trabalho em equipa	.021*	.010	-2.098	-.041	-.001

* $p < 0,05$

N=1936

** $p < 0.01$

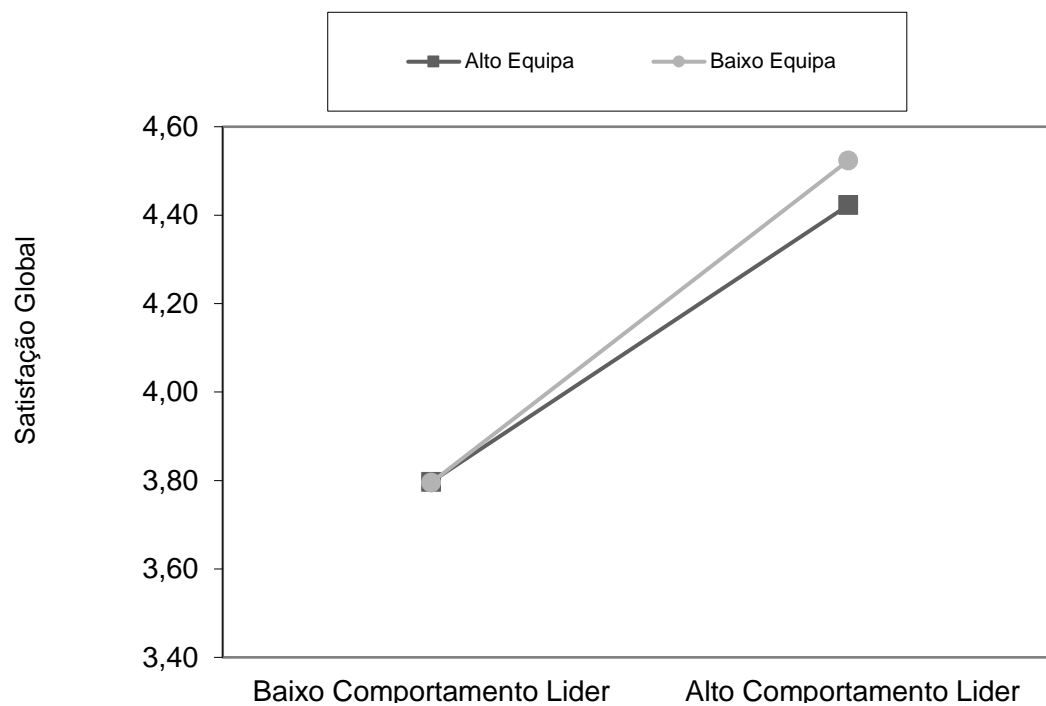


Figura 2 Análise dos níveis de Satisfação nas condições de Alta versus Baixo Trabalho em Equipa e Alta versus Baixa Comportamento do Líder

Discussão dos Resultados

O presente estudo procurou investigar o efeito do comportamento do líder na satisfação dos trabalhadores, bem como o papel moderador do trabalho em equipa nesta relação.

Como vimos na análise dos resultados, as hipóteses propostas têm suporte empírico, verificando-se que o comportamento do líder tem uma relação positiva e significativa com a satisfação dos colaboradores. Os resultados confirmam as afirmações de diversos autores (Azanza et al., 2013; Podsakoff et al., 1990; Braun et al., 2013; Saleem, 2015). Embora não exista um consenso na literatura em relação aos estilos de liderança que promovem a satisfação dos colaboradores, o facto é que, muitos são os autores que consideram que a liderança pode influenciar a satisfação dos colaboradores.

A preocupação do líder em relação às necessidades dos colaboradores (Bass et al., 1987) poderá ser um dos motivos pelo qual estes estão mais satisfeitos com o seu trabalho e com o meio no qual trabalham. No mesmo sentido, o líder tem a capacidade de criar um ambiente em que os colaboradores se identificam, tanto com os objetivos do líder, como da organização, o que gera um maior envolvimento e compromisso dos colaboradores (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003), o que por sua vez poderá ter um impacto positivo na satisfação dos mesmos. Ainda, a promoção de um ambiente de coletividade (Bass et al., 2003) poderá ser um fator importante na satisfação. Assim, quando o líder apresenta comportamentos que demonstram preocupação com os colaboradores, que permite e estimula a participação na resolução de problemas, entre outros, os colaboradores ficam mais satisfeitos do que quando o líder apenas delega tarefas ou, no pior dos casos, quando apresenta mesmo comportamentos destrutivos, como a desvalorização de opiniões. O líder potencia as capacidades dos colaboradores (Koontz et al., 1980), de tal maneira que os indivíduos, para além de melhorarem a sua performance, aumentam ainda os seus níveis de satisfação (Judge & Piccolo, 2004).

Verificou-se, ainda, que os indivíduos que consideravam trabalhar mais em equipa estavam mais satisfeitos do que aqueles que consideravam trabalhar menos em equipa. Esta afirmação vai ao encontro do referido por Ramón e colaboradores (2011), bem como Gladstein (1984), entre outros. Uma possível explicação para este efeito é que as equipas que têm tempo para se conhecerem, que acreditam na potencialidade da mesma e criam uma relação de confiança e segurança, que utilizam mecanismos de planeamento baseados na procura de informação e comunicação, e que criam relações emocionais e se adaptam aos diferentes

membros da equipa (Ilgen et al., 2005), são equipas que tem um impacto positivo na satisfação e bem-estar dos seus membros. É claro que nem todas as equipas apresentam as mesmas características, mas existem alguns fatores que contribuem para o seu sucesso e eficácia.

A relação entre comportamento do líder e satisfação é moderada pela percepção de trabalho em equipa, de tal maneira que esta relação é mais forte em indivíduos que consideram que trabalham menos em equipa. Por outras palavras, podemos dizer que o comportamento do líder tem mais efeito na satisfação quando as pessoas não trabalham em equipa.

De um modo geral, quando o líder apresenta comportamentos mais positivos a satisfação dos colaboradores é maior, tanto na condição de trabalho em equipa como na condição não trabalho em equipa, ou individualmente. De facto, um comportamento do líder mais negativo revela menor satisfação, de forma semelhante nas duas condições. A interação representada na Figura 2 mostra que, à medida que o comportamento do líder é mais positivo, a satisfação dos colaboradores aumenta. No entanto, é possível ver que na condição baixo trabalho em equipa esse efeito é superior, sendo que perante um bom líder, o nível de satisfação é superior em pessoas que realizam o seu trabalho individualmente. Para além do referido, ao observarmos a Figura 2 podemos ainda observar que, à medida que o comportamento do líder é mais baixo, a satisfação dos colaboradores diminui, de tal forma que, as pessoas que trabalham em equipa, embora mais insatisfeitas, irão apresentar um nível de satisfação ligeiramente superior a quem trabalha individualmente.

Este efeito poderá ter algo que ver com o facto de quando as pessoas pertencem a uma equipa, a sua satisfação depender não só da chefia, mas também da própria equipa e dos membros que a constituem. A equipa tem um papel importante na satisfação dos membros (Gil et al., 2008), na medida em que representa um suporte para estes. Este suporte tem um grande impacto no indivíduo a diversos níveis, desde saúde física até à redução do stress do dia-a-dia. No contexto de trabalho, para além de liderar e gerir (West & Markiewicz, 2003) o líder deve prestar esse apoio ou suporte aos seus subordinados (Bass, 1995; West & Markiewicz, 2003), no entanto, também a equipa providencia esse suporte (Rosenfeld, & Richman, 1997). Para além disso, quando se trabalha em equipa é possível que alguns membros se destaquem como mais influentes e assumam posições de liderança em algumas situações (Erez et al., 2002), o que poderá contribuir para o efeito verificado.

Implicações práticas

Em primeiro lugar, é importante considerar que é fulcral que se preste atenção aos comportamentos do líder, bem como à interação dos subordinados com esse mesmo líder. É essencial que o líder e os seus subordinados tenham relações positivas, de modo a manter, ou mesmo aumentar a satisfação, tanto dos subordinados como do próprio líder. Esta preocupação irá ter um grande impacto na satisfação dos colaboradores, o que por sua vez, irá representar aumentos significativos nos resultados e no sucesso das organizações. O líder deve preocupar-se em liderar a sua equipa, providenciando as condições necessárias ao seu desenvolvimento, em gerir, através do estabelecimento de objetivos concretos, e dar suporte, dando feedback e transmitindo consideração por todos os membros da equipa (West & Markiewicz, 2003). Ao investir na formação de líderes que adotem estes comportamentos, fazer um plano de desenvolvimento de competências de chefia, primar por uma liderança eficaz, e fomentar uma cultura organizacional positiva, as organizações podem aumentar fortemente o seu posicionamento no mercado e manter a sua vantagem competitiva.

Para além da liderança, dos comportamentos do líder, e da relação líder-subordinados, outra dimensão que tem uma grande importância na satisfação dos colaboradores é, como vimos, o trabalho em equipa. É claro que a liderança é extremamente importante, e os próprios resultados do estudo mostram valores superiores do impacto da liderança em comparação com o trabalho em equipa, mas deve-se ter em conta que apenas os comportamentos do líder não garantem o sucesso de uma organização. É importante coordenar diversos fatores como, neste caso, comportamentos positivos e estimulantes por parte do líder com uma equipa estável e a trabalhar em prol dos mesmos objetivos.

Deste modo, é relevante que as organizações tenham em conta esta informação na gestão estratégica dos recursos humanos. Assim, devem garantir que os membros da equipa estabelecem relações positivas, que confiam no trabalho dos membros, que estão motivados para objetivos comuns, entre outros fatores, como vimos na revisão de literatura apresentada anteriormente. Neste sentido, a promoção de atividades que aumentem o conhecimento entre os membros das equipas, poderão ter resultados muito positivos. Desde cedo que as intervenções ao nível do desenvolvimento da equipa são referidas como um potenciador da performance desta (Salas, Rozell, Mullen & Driskell, 1999). Os resultados destas intervenções não são lineares, sendo que quando o líder comunica os objetivos do projeto, empolga os membros da equipa e orienta os indivíduos, os seus benefícios são superiores. Na prática, esta estratégia coloca os membros da equipa em situações em que estes têm de trabalhar como uma

equipa eficaz, estimulando assim a sua capacidade de gerir as suas ações com base num objetivo comum, partilhar uma visão ou esclarecer as responsabilidades de cada membro (Warrick, 2016).

Além disso, é fulcral que, ao inserir membros novos numa equipa já em funcionamento, ou ao constituir uma nova equipa, ter em conta as características da equipa e dos membros, de modo a garantir o bom funcionamento da mesma. A consideração pelas características da equipa é essencial para garantir o estabelecimento de relações funcionais, tanto entre os membros da equipa como com o líder da mesma (Dyer, Dyer & Dyer, 2013).

O facto de o trabalho em equipa estar relacionado com a satisfação não significa que todas as tarefas são melhor realizadas em equipa. Por vezes, existem tarefas que exigem o trabalho individual, pelo que é importante ter em conta diversos fatores aquando da decisão de formar uma equipa. Para além disso, se a formação da equipa não for feita de forma cuidada, como vimos anteriormente, o resultado obtido pode ser inverso ao esperado. Tal como o trabalho em equipa pode levar a maior satisfação, quando os membros não se sentem integrados, não confiam, não partilham objetivos e ambições com os membros da sua equipa, também se vão empenhar menos em trabalhar em equipa. O que concluímos é que, de facto, é possível beneficiar bastante através do trabalho realizado pelas equipas, no entanto, é indispensável garantir a correta formação da equipa e decorrer da existência da mesma.

As evidências referem que indivíduos que trabalham em equipa, quando perante um bom líder, não ficam tão satisfeitas como pessoas que exercem o seu trabalho individualmente. O que se pode retirar é que, na prática, para que as pessoas que trabalham em equipa fiquem mais satisfeitas no seu trabalho, é importante que o líder seja superior a um líder de apenas um indivíduo. É importante que o líder seja adequado à equipa e, é essencial que, por um lado o líder seja escolhido tendo em conta as características da equipa, e dos membros que a constituem, o seu modo de trabalhar e a sua dinâmica, ou por outro lado, quando se tem um líder selecionado à partida, que a equipa seja formada tendo em conta os estudos feitos neste sentido e, ainda, que seja considerada a relação futura equipa-líder. Deste modo, é essencial garantir a formação constante dos líderes das equipas, e também desenvolver programas de avaliação de desempenho dos líderes, de modo a garantir os melhores resultados para a organização.

Limitações deste estudo e investigação futura

Não obstante o referido anteriormente e após analisar os resultados deste estudo, é importante mencionar algumas limitações do presente estudo de modo a contribuir para futuras investigações e desenvolvimento do tema.

Em primeiro lugar, é relevante referir que este é um estudo cuja recolha de dados é transversal, sendo que representa apenas a amostra naquele período temporal, reduzindo a possibilidade de estabelecer relações de causalidade. De modo a obter mais respostas para além da natureza da relação, sugere-se que no futuro sejam feitos estudos longitudinais (Aragón-Correa, García-Morales & Córdón-Pozo, 2007)

Ainda no mesmo sentido, é de referir que as dimensões avaliadas através do questionário dizem respeito às perceções dos colaboradores em relação às mesmas, o que pode ter alguma influência no método utilizado. No entanto, e como referido por Schyns e Schilling (2013) esta é uma limitação cuja solução não é facilmente encontrada, dado o cariz das próprias variáveis do estudo. Não obstante, os dados permanecem relevantes tal como referiu Locke (1969) em relação à satisfação, que defendeu a veracidade dos dados pelo facto de ser visível que diferentes indivíduos apresentam diferentes resultados no que diz respeito à sua perceção da variável.

Outra limitação do estudo diz respeito à recolha da informação. No que diz respeito ao trabalho em equipa, apenas foi recolhida informação com base nas respostas dos participantes. O mesmo se pode dizer em relação à informação relacionada com a liderança.

A generalização dos resultados deve ser feita de forma cuidada, dado ser uma organização com um cariz bastante específico, um Município que, para além de ser de grande dimensão e ter uma estrutura organização própria, diz respeito ao setor público.

Para investigação futura, sugere-se que, em primeiro lugar, como referido anteriormente, se estude a relação entre as mesmas variáveis através de estudos longitudinais, o que irá permitir compreender melhor a relação, bem como algumas relações de causalidade.

Sugere-se também que este estudo seja replicado em diferentes organizações, com características diferentes da presente neste estudo, tanto como o tamanho da organização, como a estrutura e o setor de atividade. Seria interessante perceber, por exemplo, se em organizações do setor privado ou em equipas mais estruturadas os resultados se mantêm.

Seria ainda interessante, de modo a comprovar o efeito desta interação em situações em que o líder tem um papel destrutivo, realizar este estudo em equipas e em pessoas que trabalham individualmente em que ambos os grupos consideram que o líder tem um papel prejudicial ao seu desenvolvimento e performance.

Além disso, em futuros estudos deve ser feita uma análise da informação recolhida, no que diz respeito à existência, ou não, de equipas estruturadas, bem como, de um líder determinado para o efeito. Assim, recorrer a outras fontes de informação para além dos questionários, como entrevistas, ou observação, poderá ser uma mais valia.

Referências bibliográficas

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learnings role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.

Avolio, B. J., & Chan, A. (2008). The Dawning of a New Era for Genuine Leadership Development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2008, 197-238.

Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50.

Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sintia, K. K. (1996). Impact Of Work Teams On Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73-87.

Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Gulf Pub. Co..

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence* (3rd ed.). Houston: Gulf Publishing Company.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied*

Carlyle, T. (1907). *Heroes and Hero Worship*. Boston, MA: Adams.

Chambel, M.J., & Curral, L. (2000). ECSO - Escala de Clima e Satisfação Organizacional. Research Report, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Cobb, S. (1976). Social Support as a Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (eds) *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 78-97). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Daft, R. (1997). *Management* (4th ed.). Fort Worth: Dryden Press.

Dulewicz, V. & Higgs, M. (2004) Design of a new instrument to assess leadership dimensions & styles. *Selection & Development Review*, 20 (2). pp. 7-12.

Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team building: proven strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Erez, A., Lepine, J. A., & Elms, H. (2002). Effects Of Rotated Leadership And Peer Evaluation On The Functioning And Effectiveness Of Self-Managed Teams: A Quasi-Experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology, Volume 1*. New York: Academic Press.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1 – 6.

Gibson, C.B., Porath C.L., Benson, G.S., & Lawler, E.E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.

Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 25-31.

Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. The Macmillan Press.

Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd edn). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.

House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Katzenbach, J., & Smith, D. (1991). *The discipline of teams*. Boston, Mass.: Harvard Business School Pub.

Koontz, H., O'Donnel, C., & Weihrich, H. (1980). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033.

Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-50.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.

Messick, D. M., & Kramer, R. M. (2005). *The psychology of leadership: new perspectives and research*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Mukherjee, S. (2016). Leadership network and team performance in interactive contests. *Social Networks*, 47, 85-92.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Ramón, R., Alcover De La Hera, C. M., & Carmen, T. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 57-79.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.

Rosenfeld, L. B., & Richman, J. M. (1997). Developing effective social support: Team building and the social support process. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 133-153.

Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 30(3), 309-329.

Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.

Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman, J. R. (2009). Leading Teams When the Time is Right: Finding the Best Moments to Act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.

Warrick, D. (2016). What Leaders Can Learn About Teamwork and Developing High Performance Teams from Organization Development Practitioners. *Performance Improvement*, 55(3), 13-21.

Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research*. Chichester: BPS Blackwell.

West, M. A., & Markiewicz, L. (2003). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. Oxford, UK: BPS-Blackwell.

Yang, Y. F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(9), 1259-1277.

Yang, L., Huang, C., & Wu, K. (2011). The association among project managers leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29, 258-267.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.